

## 令和3年度 第3回行政改革審議会 議事録要旨

日 時	令和3年11月12日（金）午後1時30分～2時50分	
場 所	市役所 本庁舎災害対策本部室	
出席者	委 員	（会長）杓名俊裕、（副会長）齊藤由里恵、浦田真由、遠藤昌代、加藤研一、河田光司、熊谷忠信、杉戸厚吉、高松淳也、土屋順子
	事務局	副市長、企画部長、行革・政策監、経営情報課長、経営情報課主幹、経営情報課（業務改革係長、丹原、中川、狭間）
次 第	1 会長あいさつ 2 議題 （1）第7次安城市行政改革大綱（原案）について	

1 会長あいさつ

2 議題

（1）第7次安城市行政改革大綱（原案）について

（事務局説明）

### ・委員

9ページの「取組の視点」のところで、「職員は以下の3つの視点を常に意識し、改革に取り組む」と書いてあります。そして、視点の最初のところにはS a t i s f a c t i o nとして「市民の満足度を常に意識し、満足度向上に向けた改善を絶えず進めます」と書いてあります。

私も町内会の立場で、市のいろいろな部署の方をお願いをしたり連絡したりしておりますが、ここでは「市民満足度向上に向けた改善」と一言で書いてありまして、言葉で書けば確かに改善なのですが、冒頭に言いましたように、「職員は」ということで挙げてありますので、ここを具体化したものが計画のどこかに出てくるかなと思って見てみましたが、重点項目あるいは実施項目の中には満足度の改善の具体的な内容が見当たらなかったもので、その辺りの説明をお願いしたいと思います。

私が考える改善の中身には、窓口・電話・メールなどでの接客対応も市民満足度の向上には不可欠な要素ですし、仕事の仕方や政策・施策・事業の内容も前の年と同じことをやるのではなく、少しでも満足度が向上するような内容に改善していくことが必要だと思っております。改善にはいろいろなことが入っていると思うのですが、もう少し具体的なものを示さないと職員に伝わりにくいだろうと思われましたので一言申し上げます。

- ・事務局（経営情報課長）

取組の視点につきましては、具体的な実施項目、本編で申しますと12ページ以降の取組を進めていくにあたって職員が念頭に置いておくべき心構えということで整理しております。具体的には、各種取組を進めていくにあたっては、市民満足度の向上を意識するという視点、そして迅速に、また的確、効果的・効率的という視点を持って実施項目に掲げている取組を進めていくこととしております。

御指摘にありましたとおり、市民満足度向上に向けた改善の具体的な内容としては、接客態度の向上や仕事の仕方等がありますが、この大綱では直接的には触れていない部分がございます。各実施項目の取組を進めるにあたっての大事な視点と位置づけておりますので、こういった形で記載させていただいております。

- ・委員

市民満足度向上に向けた改善がどこまで徹底されているのかという部分が町内会の立場から見てまだまだであると思うので、あえて指摘させてもらっています。冒頭申し上げましたように、「職員は以下の3つの視点」ということで、わざわざ断っておりますので、先ほど挙げた少なくとも3つくらいの観点については、脚注でも構わないので書いていただきたいと思います。

大綱にそんな細かいことを挙げる必要があるのかという指摘はあるかと思いますが、市民満足度の向上に向けた改善というのはこういうことです、と一言書いておけば職員がこれを見たときにイメージしやすいと思います。このままではいつまで経っても満足度の向上が期待できないのではないかと常々思っておりますので、敢えて申し上げます。

- ・委員

市役所の職員の方は一生懸命やっておられると思いますが、この大綱での言葉の使い方であるとか、文章のまとめ方はもう少し工夫があってもいいとは思いますが、おっしゃるとおりだと思います。

- ・会長

具体的に書ければ一番いいとは思いますが、具体的に書いても、またそれを掘り起こすともっと具体的になってしまうということで、文章量がものすごく増えてしまう可能性が出てくると思います。また、大雑把な考え方かもしれませんが、時代とともに具体的な内容も少しずつ変化するかもしれません。

どういったものが満足なのか。これは市民の人たちにとっても十人十色で、いろいろな要求の満足度というのは皆さん違うわけでありまして、温度差があると思います。内容を絞りすぎて弊害というのも出てくるかもしれませんので、その辺りをどこで妥協してまとめておくのがいいのかということになると思います。

- ・委員

会長がおっしゃるとおりであります。私が言いたいのはこの4行の中にその内容を入れてくださいと言っているわけではなくて、脚注という形でも補足説明的なことを小さい字でも構いませんので触れておいていただきたいということです。満足度の改善という書きぶりだけでは、おそらく徹底が難しいと思います。

なぜこのようなことを申し上げているかと言いますと、顧客満足度の向上ということは、それこそ20年、30年前からずっと言われている話になりますが、思うようにできていないというのが現状だと思います。もちろん時代が変わってきますので、満足の中身も変わるかもしれませんが、こういう考え方で仕事をすることによって市民の満足度の向上につながりますというヒントを脚注でもいいですので入れていただきたいと思います。

- ・会長

文章の本文としては今のままで構わないということで、この部分を補佐的にカバーできるようなことが書けるのであれば、書いたほうが分かりやすいということが委員からの御指摘だったと思います。

言葉だけで満足度と言っても、この満足度は時代とともに変わりますし、人が変わればまた変わってくると思います。安城市では、市民の人たちの幸せをつくり、健康で幸せな安城市を目指してやるということで頑張っておられますが、それをすべての面で達成できるかということ、そこは見解の相違などもあって難しいと思います。しかし、そこに向かって目指していくという姿勢を掲げていくことは大事なことなのだろうと思います。

市民の満足度を常に意識してやっていくのと同時に、職員の人たちも不満を持って仕事をしていては市民を満足させることはできないと思いますので、みんなが幸せになる、みんなが満足を感じながらやらないと、いい行政サービスができてこないのではないかと思います。

委員からも文章の本文はこれでいいということなので、何か具体的なものが表示できるようであれば、この時点でなくてもまた違うときに、そういったものを次の段階で出すといった対応でもよろしいかと思います。ぜひ委員からの意見も参考にして提示していただけるときは提示していただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

- ・委員

4点ほど質問と指摘をさせていただきます。大綱の3ページに人口予測として、第2期安城市まち・ひと・しごと創生総合戦略で使われているデータが掲載されていると思いますが、まず実績がどこまでどこからが推計なのかを加筆したほ

うがいいのではないかと思います。また、2020年はコロナ禍の影響を受けているのではないかと感じておられて、他の自治体さんでもコロナ禍前までは人口が伸びていたけれども、コロナ禍により人口が減ってしまったということも聞いたことがありますので、もし変化があるようであればその辺りを文書の中に書かれた方がよいと思います。

2点目が実施項目の進捗管理指標の部分です。金額や時間に関連する指標については、「年間」や「累積」といった定義が書かれていますが、例えば、番号で言いますと①, ②, ⑦の実施項目に関する進捗管理指標に関しては、そういった定義が示されておらず、毎年目標として定めているのかという部分が少し分かりにくいところがありますので、そこは工夫された方がよいと思いました。

3点目ですが、13ページの「⑤自主財源の確保」の進捗管理指標として、ふるさと納税の寄附額が挙げてあります。ただ、目指すべき姿を見てみますと、例えば、国の補助金・交付金や、基金の残高を適切に管理するということが書かれています。目指すべき姿には書いてあるのに、進捗管理指標はふるさと納税だけというのは、今後管理していくうえで管理しにくい部分も出てきてしまうと思いますので、例えば基金に関しても指標として追加していただく必要があるかと思いました。

4点目になります。実施項目の「②働きやすい職場環境づくり」と「⑧ICTを活用した業務の効率化」はおそらくリンクするところもあると思いますが、この文章だけ見ますと1つ1つの項目が縦割りのような状態になっていて、リンクというところが見えないと感じました。今から書きかえようとするとな大変難しい作業になると思いますので、今後職員に対して啓発に取り組んでいく際には、リンクさせたような説明が必要だろうと思います。

特に「⑧ICTを活用した業務の効率化」のところでは「いつでもどこでも滞りなく業務が遂行できる環境」と書かれていますが、これは働き方と言うと、例えば介護や育児といった観点から在宅ワークを活用していこうという流れだと思いますので、そこにも関係してくると思います。そうなる働き方の向上にもつながる部分ですので、今後、この大綱を説明していく際には、きちんとリンクさせたような説明が必要だろうと思いました。

#### ・会長

事務局には今返事できるものだけでも説明していただきたいと思います。

ふるさと納税を拡充するということですが、ふるさと納税に関しては安城市は今までは成績が悪くて寄付金額が9,000万円ということで、安城市から外に出ていくお金のほうが多いのではないかと思います。そういった意味で少しでも挽

回して3億円ということだと思います。これについては、安城商工会議所としては、中小企業を盛り上げる観点から非常にありがたいことだと思っておりますので、3億円ではなくても5億円でも6億円でも私としては結構だなというふうに思いました。

・事務局（行革・政策監）

御質問いただきました4点につきまして、現状の基本的な考え方を申し上げたいと思います。

冒頭の3ページの人口推計の部分ですが、御指摘のとおり、コロナ禍の影響もあって住民基本台帳ベースの人口は昨年5月をピークに減少局面に入っております、一旦戻したときもあるのですが、現状が19万人を割っているという状況でございます。国立社会保障・人口問題研究所が出している人口推計で言いますと、2030年が安城市のピーク19万3000人余としておりますが、もしかしたら2020年が人口のピークになる可能性もありうると思っております。

ただし、住民基本台帳上の人口推移だけでは人口ビジョンと言えなくて、国の社会保障・人口問題研究所が令和2年度の国勢調査をベースにきちんと推計を出しますので、その国が出す人口推計をベースにすべきだろうと考えております。現状は、社会保障・人口問題研究所が出している最新の人口推計をベースにしたものを踏襲させていただいておりますので、実際には安城市の人口が少し減っているという現状がありますが、大綱ではこのようにさせていただいております。

2点目の成果指標の目標年次について、表記があるものとないものがございしますので、不明確な部分についてはいずれの指標についても追記するような形で直したいと考えております。

3点目の自主財源についてですが、進捗管理指標がふるさと納税だけでは少し弱いのではないかという御指摘でございまして、確かにそうかもしれません、いわゆる市の財政調整基金のあり方についてはいろいろと賛否がある中で、市の財政規模に応じてどのくらいの財政調整基金を確保するのが適当なのかというところはしっかりとした基準がない状況でございます。当然のことながら市は、国の補助金・交付金、県の補助金などのあらゆる特定財源を確保するために努力をしておりますので、ここの成果指標に関しては、象徴的にかつ頑張ることによって増額の余地があるふるさと納税の寄附額を挙げさせていただいております。

ただし、先ほど担当から申し上げましたとおり、昨年度の実績が約9,000万で、今年度は1億2,000万ぐらいになるだろうと見込んでおりますので、5年後に3億円というのは相当高い目標でございます。安城市としての努力目標ということで、あえてこのふるさと納税を自主財源確保の成果指標とさせていただいたもの

でございますので、そういうところを御理解いただけるとありがたいと思っております。

最後に御指摘いただきました、働きやすい職場づくりの部分とDXの部分オーバーラップするのではないかという御指摘ですが、おっしゃるとおりだと考えます。これは対外的に大綱を説明していくときに、どのようにリンクさせて説明するのかが重要だと思いますので、個々の記述あるいは指標については原案どおりとさせていただきたいと思いますが、それらは相互に密接に関連しながら、業務の効率化や市民満足度に資するものであるという観点は十分踏まえた上で、説明していきたいと思っておりますので御理解くださいますようお願いいたします。

#### ・委員

2点ほど意見と質問をさせていただきます。まず1点目ですが、13ページに記載のある行革効果額については、注釈の中で時間外勤務時間減による人件費削減などと書いてあります。これは残業時間の削減が人件費の削減につながるということで挙げていると思うのですが、一方で14ページの「⑧ICTの活用業務の効率化」の中で、ICTにより削減された作業時間数という指標が掲げられております。

人件費の削減や作業時間の削減という考え方の中には、費用を減らすという観点と、業務に携わる時間を減らすことでより重要な業務に携わる時間を増やしていくという観点があると思いますが、ICTの他に、例えば民間委託などの手法により人件費・作業時間の削減につながる部分もあります。ICTについては「⑧ICTを活用した業務の効率化」という実施項目があるので、指標として挙げていると思うのですが、他の手法でも作業時間の削減につながる部分もあると思いますので、その部分は入れなくていいのかというのが1点目の疑問になります。

2点目ですが、「⑥民間事業者等の知見を活かした取組の推進」の進捗管理指標として、企業や大学等の連携協定締結数を挙げております。今はどの企業も、地域課題解決事業ということで新しいビジネスのネタを探すために、自治体にアプローチをしております。そのため、多くの自治体に対しては、地域課題の解決について何か協力させてほしいということで、企業がたくさん来ているとは思いますが、そういう意味では、どの自治体にも連携協定を締結したいという企業がたくさん来るのですが、協定を締結しても中身が進まなかったり、事業が具体的に進めないといった事例も非常に多くなっています。ですので、締結を結ぶこと自体はそれほど難しい話ではないと思いますが、本来であれば協定を締結して具体的に事業をどれだけ進めていくのかということが重要なのだろうと思います。

それから、企業との連携を考える際には、相手方は信用力のある企業や大手の

企業が中心になってくるかと思いますが、大きい企業ほど最終的にはビジネスにつなげていく事業という形になりますので、普及する初期の段階だとコストが高くなるケースもあります。

それに対して最近の若い起業家というのは、社会課題の解決に向けて自分のやりたい事業にチャレンジしたいという方がたくさんいらっしゃいますので、そういう意味では連携協定を結ぶということではなく、若い起業家の提案を積極的に受け入れる姿勢について触れてもらえるといいのかなと思います。

ですので、締結数という指標になると、信用力がある企業との協定になってしまいがちですので、締結数ではなくて連携事業という指標であれば、企業規模関係なく、若い起業家の人たちの提案を積極的に受け入れて事業を展開することも考えられると思いますので、締結数ではなくて連携事業数のほうがいいのではないかと考えます。

・事務局（経営情報課長）

1点目の御質問でございますが、ICTの活用以外にも民間委託等により作業時間数の削減が見込まれるので、そういった視点も進捗管理指標に盛り込んではいかがでしょうかという御指摘だったと思います。ICTの活用については、実施項目として「ICTを活用した業務の効率化」を挙げておりますので、その象徴的な指標としてRPAなどを活用した作業時間数の削減をわかりやすい目標として出させていただいております。

一方、作業時間数の削減というのは御指摘のとおり、民間委託や業務の見直し等によっても可能であります。先ほどの各実施項目が関連し合っているという議論にも関連してきますが、例えば、「④事務事業の最適化」の取組についても事業のスクラップ&ビルドしますと、結果的にそれは業務の縮減につながってくるため、最終的に「②働きやすい職場環境づくり」の指標である時間外勤務時間の削減にもつながってまいります。

ですので、それぞれがお互いにつながりあいながら位置づけられておりますので、ICTの活用については象徴的な指標というところで定義させていただいておりますが、全ての取組がそういった業務の効率化に結びつくものだと理解しておりますので、御理解いただければと考えております。

2つ目の御質問でございます。進捗管理指標として、企業や大学等との連携協定締結数としておりますが、若い起業家との連携等も視野に置こうとすると、事業数の方が指標としてふさわしいのではないかという御指摘であったと思います。公民連携の推進については質の高い行政サービスを提供し、地域課題の解決等を図っていくということでさまざまな手法で、さまざまな関係者との取組が必要で

あると考えておりました、公民連携を総括しております担当部署も当然そういった視点を持っておりますので、いただいた御意見につきましては担当部署の方にお伝えをさせていただきたいと思っております。

- ・委員

回答はそれで結構ですが、若い起業家の人たちがアプローチしやすい環境をどのようにつくっていくのかというところで、もっと敷居を低くして、チャレンジしたい事業者が安城をフィールドに気軽に取り組むことができるよう、オープンな窓口をぜひつくっていただけるといいなと思っております。

- ・事務局（行革・政策監）

委員からの御指摘いただいた視点については、今日の午前中も公民連携の担当部署と包括連携協定の将来について少し議論しておりました。委員がおっしゃるとおり、安城市と包括連携協定を結びたいという企業から、両者WinWinになるような事業を少しでも展開していきたいという相談が非常に多く来ております。しかし、私どもとしては協定を結ぶことが目的なのではなく、その先の地域課題の解決に向けた事業を両者でやっこそ初めて公民連携の意義につながるのだろう、という議論をまさにしていたところです。ですので、委員から御指摘いただいたことと私どもの問題意識はほぼイコールかなと思っております。

ですので、現状は数値目標として協定締結数を掲げておりますが、官民協働でやった事業数を指標にできるのかというところは持ち帰らせていただきたいと思います。数値目標を変えることが可能であるならば変更し、どのように変更したかについては、後日御報告させていただきたいと思っております。

- ・会長

連携の表現の仕方について、どのように書いた方がいいのかということだと思いますので、それについては検討していただいて、変更になれば変更していただきたいと思います。しかし、この指標のままだと、そういった趣旨が含まれていると理解はできると思っておりますので、よろしいかと思っております。

- ・委員

実施事項等をしっかり考えられていて、第7次大綱としては良いとは思いますが、進め方について少しお願いをさせていただきたいと思っております。

9ページの取組の視点のSpeedyのところ「時機を逸することなく迅速に対応する」と書かれていますが、この視点は非常に重要なことだと思います。民間企業ではニューノーマル、カーボンニュートラル、ダイバーシティなどへの対応で今大変なのですが、こういった動きは行政にも相当影響してくるだろうと思っております。



16 ページの進捗管理の部分でP D C Aについて書かれておりますが、このP D C Aは非常に重要で安城市でもしっかりとやられていると思いますが、この中で少し気になるのが、最後のアクションの部分になります。活動を進めていく中では、いろいろな反省や気づき、課題がたくさん出てくると思いますので、それらに対する改善をすぐに次のプランに織り込んで、それをどんどん回していくことが重要になります。そういう意味ではこのP D C Aサイクルをできるだけ短くし、世の中の環境変化に負けないように早く回していただきたいと思います。

環境変化が激しい中ではそのような進め方が非常に重要だと思います。計画期間は5年となっておりますが、もっと短いサイクルでP D C Aを回して、実施項目や目標等がその都度変わってもいいと思いますので、そのときの対応で分かったことをどんどん織り込んでいくような柔軟な進め方をお願いしたいと思います。

・事務局（経営情報課長）

おっしゃるとおり、世の中の流れは非常に早く、この1年2年がコロナで振り回されているように、そのとき何が起こるかは誰にも分かりません。また、御指摘のありました、カーボンニュートラルやダイバーシティなどの課題も常に挙がってきます。そういった中で、今回こうした形で行政改革大綱案を取りまとめさせていただきます。

それぞれの目指すべき姿というのは、捉えようによっては幅広い視点で書かせていただいております。我々職員は、ここに書いている進捗管理指標の達成に向けて取り組むのはもちろんのことですが、それ以上に幅広い視点でこれら目指すべき姿に向けて何ができるのだろうということを常に考えながら取り組んでいくこととしております。

進捗管理につきましては、毎年、経営情報課において各所属課が目指すべき姿に向けて何をやったのかという実績を取りまとめさせていただき、この場に報告することを考えております。その際には、例えばオンライン申請ができる手続数48手続の進捗状況も当然報告させていただきますが、それ以外にもさまざまな視点で関係する情報を報告させていただき、それについて皆様から御意見をいただくことを想定しております。

そういった形で、固定的な取組を行うだけでは決してなく、さまざまな取組を進めていくということで今回の行政改革大綱については考えております。なお、この大綱につきましては5年の計画期間としておりますが、必要に応じて大綱そのものを見直すことも考えております。具体的にいつの時期に見直すかは現時点では申し上げかねますが、そうしたことも視野にしておりますので、御承知おきいただきたいと思います。

- ・会長

的確な報告だったと思いますが、このままずっと同じような環境が続くというのは考えにくいですので、臨機応変に報告等をしていただきながら対応していただけるということによろしいかと思います。

- ・委員

私からも2点あります。1点目は先ほども話が出ておりましたが、企業との連携協定のところになります。私も数だけでは少し危険だなと思っておりまして、やはりどういう取組をするのかというところが絶対大事ですので、指標は事業数の方がいいのだろうと私も感じております。大学と一緒に何かやりたいと言ってこられる自治体さんもいるのですが、やはりそうではなくて、何かをやりたいときに大学や企業と一緒にやっていくという方向に向かって行ってほしいと思います。

あとは連携を締結した後の事業をいかに継続させていくのかも中身をきちんと見ていく必要があると思いますので、先ほどいただいたコメント通りかなと思います。

それから、デジタル化の項目が大綱に入ってきたのはいいことだとは思いますが、DX推進計画でも似たような形式で3つの方針を立ててみえますし、7ページに掲載されている概念図に似たものもDX推進計画に載っておりまして、DX推進計画では大綱と連携と書かれていますが、こちらの大綱では反映と書かれています。ですので、それぞれの計画の位置関係や役割がどうなっているのかが見えにくい部分がありますので、位置づけの違いや考え方などがあれば教えていただきたいと思います。

- ・会長

組織を作りますと組織ごとに計画や方針ができて、横のつながりが意識されていないということがよくありますが、この大綱で示されている図を見ますと、大綱を反映ということで、大綱の所管部署がいわゆる調整役に回って、いろいろな部署との連携ができる仕組みになっているように見えますが、いかがでしょうか。

- ・事務局（経営情報課長）

行政改革大綱とDX推進計画の関係性についてです。DX推進計画は今年度から始めておりまして、その内容を行政改革大綱に取り込ませていただいたという関係性はございます。

そのため、(行革大綱をDX計画に)反映するというよりも逆に(DX計画を行革大綱に)反映させているという造りとなっておりますので、指標が一致している部分もございます。なお、今回、行政改革大綱で定めた項目については、下位

計画のプランの見直しの際に、上位計画である安城市行政改革大綱で位置づけられた取組を反映するという関係性にしております。

- 委員

両計画で類似した部分もあるかと思しますので、うまく連携していただけるといいかなと思います。

- 会長

委員の皆さまからの的確な御意見等が出ましたが、誤解のないような書き方というのが1番だと思いますので、その辺りは事務局側も配慮いただきたいと思えます。それでは、特に質問なければ、原案通り承認するという事でいかがでしょうか。

- 委員一同

異議なし。

- 会長

それでは、原案通り承認ということになりましたので、よろしく申し上げます。